



Od pilotních projektů k politice:

# ***Zkušenosti ze tří let zavádění celoškolského přístupu ke stravování v Evropě***

(Zpráva za období 2025–2026)

© Shutterstock

**rikolto**



This project has received  
funding from the European  
Union's Horizon 2020 research  
and innovation programme  
under grant agreement No  
101036763.



## **Celosvětový potravinový systém nefunguje tak, jak by měl.**

Rostoucí míra obezity, dopady klimatických změn a narůstající zranitelnost dodavatelských řetězců vyžadují naléhavá a komplexní řešení. Potřebujeme v našem potravinovém systému zavést nové přístupy, které přinesou lepší výsledky: zdravé lidi na zdravé planetě.

Rikolto je součástí celosvětového hnutí, široké společenské koalice myslitelů a činitelů. Společně věříme, že zajištění zdravého a udržitelného potravinového prostředí pro každé dítě je jednou z neúčinnějších pák změny, které máme k dispozici. Zahajujeme transformaci místních i globálních potravinových systémů konkrétními kroky v terénu, přičemž však vždy sledujeme skutečný cíl: dlouhodobé zdraví a odolnost lidí, planety i našich ekonomik.

**Zviditelnit systémové změny je náročné, protože neexistují žádné rychlé úspěchy.** Koncepce celoškolního přístupu ke stravování, jak je podrobně popsáno v této zprávě, představuje naše osvědčené a škálovatelné řešení tohoto problému. Shromáždili jsme přesvědčivé důkazy o účinnosti přístupu ve dvanácti evropských regionech a vypracovali jsme jeho koncepční plán.

**Jedním z důležitých zjištění je význam komplexního přístupu k výživě,** koordinace činností například v oblasti politiky, výživy, vzdělávání a komunitního života funguje mnohem lépe než izolované přístupy, s nimiž se dnes často setkáváme. Potenciální dopad daleko přesahuje rámec zdraví a spotřeby a zasahuje i do dalších systémových překážek, jako jsou obživa, životní prostředí, správa věcí veřejných a rovnost. Všechny jsou nezbytné pro budování odolnějších komunit a společností. To je v těchto bouřlivých časech hlavním tématem.

Další zjištění uvedené ve zprávě se shoduje s našimi celosvětovými zkušenostmi: **skutečnou překážkou rozšíření je institucionální, nikoli ideologická překážka.** Aby se celoškolní přístup ke stravování mohl proměnit z úspěšného pilotního projektu v trvalou politiku a zajistit si nezbytnou podporu ze strany soukromého sektoru a zemědělců, musí EU a její členské státy neprodleně investovat do strategické a systémové koordinace a učinit z něj svou prioritu. Změny v politických a obchodních modelech, které jsou hnací silou transformace, musí být do stávajícího systému pevně zakotveny, a nikoli k němu pouze připojeny jako „vítaný doplněk“.

Rikolto je i nadále odhodláno tuto transformaci prosazovat. Vyzýváme tvůrce politik a představitele odvětví, aby si uvědomili, že tato zpráva představuje náš společný úkol pro další fázi: začlenění tohoto ověřeného konceptu do běžné praxe.

*Autor: Thibault Geerardyn, ředitel Rikolto Europe*



© Rikolto

## Hlavní poznatky a dopady na politiku vyplývající ze tří let praxe při zavádění

Tato zpráva s názvem „Od pilotních projektů k politice: Zkušenosti ze tří let zavádění koncepce celoškolského přístupu ke stravování v Evropě“ je především **určené místním, národním a evropským tvůrcům politik**. Je to jasná výzva k akci, abychom se posunuli od dočasných „projektů“ směrem k systémovému zakotvení udržitelných systémů školního stravování.

Koncepce celoškolského přístupu ke stravování je **osvědčený a škálovatelný rámec** jehož cílem je proměnit školy v „živé laboratoře“ pro zavádění změn. Po třech letech realizace v 600 školách ve 12 evropských zemích výsledky potvrzují, že integrovaný přístup, který propojuje politiku, stravování, vzdělávání a zapojení místní komunity, je mnohem účinnější než tradiční, izolované metody.

Zpráva dokládá, že ačkoli přístup úspěšně podporuje zdravé a udržitelné návyky, jeho dlouhodobý dopad je v současné době brzděn nedostatečnou schopností strategické koordinace a tendencí považovat tyto iniciativy za dočasné. Aby se úspěšné pilotní projekty proměnily v trvalou realitu, musí tvůrci politik přestat tyto systémy vnímat jako „vítané doplňky“ a začít je považovat za standardní a nedílnou součást institucionální politiky.



## Hlavní poselství a doporučení pro tvorbu

### Hlavní sdělení

#### Koncept funguje a inspiruje

Hmatatelné výsledky v nejrůznějších kontextech (více než 600 škol) dokazují, že tento rámec je univerzální a účinný při prosazování změn.

#### Za domácí metou

Trvalá změna vyžaduje začlenění praktické výuky o jídle (pěstování zeleniny, vaření) do školních osnov, aby došlo k trvalé změně chování.

#### Síla koordinace

Největší překážkou rozšiřování není ideologie, ale koordinace na úrovni institucí; pro udržitelnost je nezbytná podpora na všech úrovních.

#### Strategická finanční investice

Cílené financování nákladů na koordinaci a počáteční náklady je klíčovým faktorem pro dosažení dlouhodobého dopadu.

#### Systémové a inkluzivní

Celoškolní přístup buduje odolné potravinové systémy, které řeší sociální nerovnosti tím, že zajišťují, aby každé dítě mělo přístup ke zdravým jídlům.

### Doporučení pro politiku

#### Začlenit do stávající politiky

Místní a národní orgány by měly začlenit rámec celoškolního přístupu do stávajících strategií v oblasti výživy, plánů udržitelnosti a sociální politiky.

#### Vydávat právní předpisy a sjednocovat

Stanovit národní normy pro školní stravování a začlenit dovednosti v oblasti stravování a udržitelnost jako základní součásti národních vzdělávacích programů.

#### Jmenovat koordinátory stravování

Zřídit specializované funkce (koordinátoři pro stravování/pracovní skupiny), které budou mít dostatek času a pravomoc dohlížet na realizaci jak na úrovni škol, tak na úrovni obce.

#### Vyčlenit účelové finanční prostředky

Propojit finanční zdroje přímo s opatřeními v rámci celoškolního přístupu prostřednictvím stávajících programů, jako je program EU mléko a ovoce do škol nebo národní strategie v oblasti stravování.

#### Využít sílu společných nákupů

Začlenit kritéria týkající se vzdělávání a udržitelnosti do veřejných zakázek, aby se poskytovatelé stravovacích služeb stali systémovými partnery ve vzdělávání.

## Strategický plán pro rozšíření



### Pro místní samosprávy

Využít rámec Celoškolního přístupu ke stravování k zajištění koordinace mezi jednotlivými odbory (zdravotnictví, školství, zemědělství) a poskytněte školám jednoduché nástroje k minimalizaci byrokratické zátěže.



### Pro regionální a státní orgány:

Vytvořit stabilní rámec, který městům umožní zavádět udržitelné postupy nezávisle na dočasném projektovém financování.



### Pro Evropu

Upřednostnit strategickou a systémovou koordinaci na úrovni EU s cílem začlenit ověření koncepce Celoškolního přístupu ke stravování do běžné praxe ve všech členských státech.

## Proč je právě teď důležité změnit systémy školního stravování.

Skutečná změna začíná změnou myšlení. Koncepce celoškolního přístupu ke stravování podporuje zdravé a udržitelné návyky, které vydrží po celý život. Jako součást projektu SchoolFood4Change (SF4C) financovaného EU<sup>1</sup>, který je v souladu s iniciativami EU4Health<sup>2</sup>, Zelenou dohodou<sup>3</sup> a Evropskou zárukou pro děti<sup>4</sup>, nabízí celoškolní přístup komplexní rámec pro zdravější, ekologicky udržitelné a sociálně odolné systémy školního stravování.

### Výzva v oblasti zdraví

Mnoho dětí čelí **zdravotním problémům**, které jsou způsobeny nedostatečnou nebo nezdravou stravou<sup>5</sup>.

- Více než každý pátý dospívající má **nadváhu** nebo je **obézní**
- Pět procent má podváhu<sup>6</sup>
- Polovina nejí ovoce ani zeleninu každý den<sup>7</sup>.

**Sociální nerovnosti tyto trendy ještě prohlubují, zatímco změna klimatu zvyšuje tlak na produkci potravin a potravinové systémy.**

### Řešení, které přesahuje rámec zdravotních výsledků

Školní stravování samo o sobě může významně přispět, avšak trvalá změna vyžaduje osvětu, zapojení a praktické zkušenosti. Díky začlenění rámce celoškolního přístupu do školních akčních plánů a jeho sladění s místními, regionálními a národními politikami jsou školní stravovací systémy stále více uznávány jako základní kámen odolnosti daného území. Kromě pozitivních dopadů na zdraví si rámec klade za cíl přispět k odolnějšímu potravinovému systému, který bude lépe schopný zmírňovat dopady šoků způsobených změnou klimatu, konflikty a dalšími krizemi.

### Slibné výsledky

Od ledna 2022 zavedl projekt SF4C program Celoškolního přístupu ke stravování ve více než 600 školách ve dvanácti zemích. První výsledky jsou slibné a cílem je, aby se program stal přirozenou a trvalou součástí školní kultury a přispíval k přechodu k zdravějšímu a udržitelnějšímu potravinovému systému.



© Pexels

## Co je rámec Celoškolní přístup?

Koncepce Celoškolního přístupu ke stravování (anglicky „Whole School Food Approach“, dále jen WSFA) představuje ucelený rámec pro zlepšování systémů školního stravování, který navazuje na dřívější iniciativy, jako je například program GoodFood@School organizace Rikolto<sup>8</sup>, uplatňovaný od roku 2017.

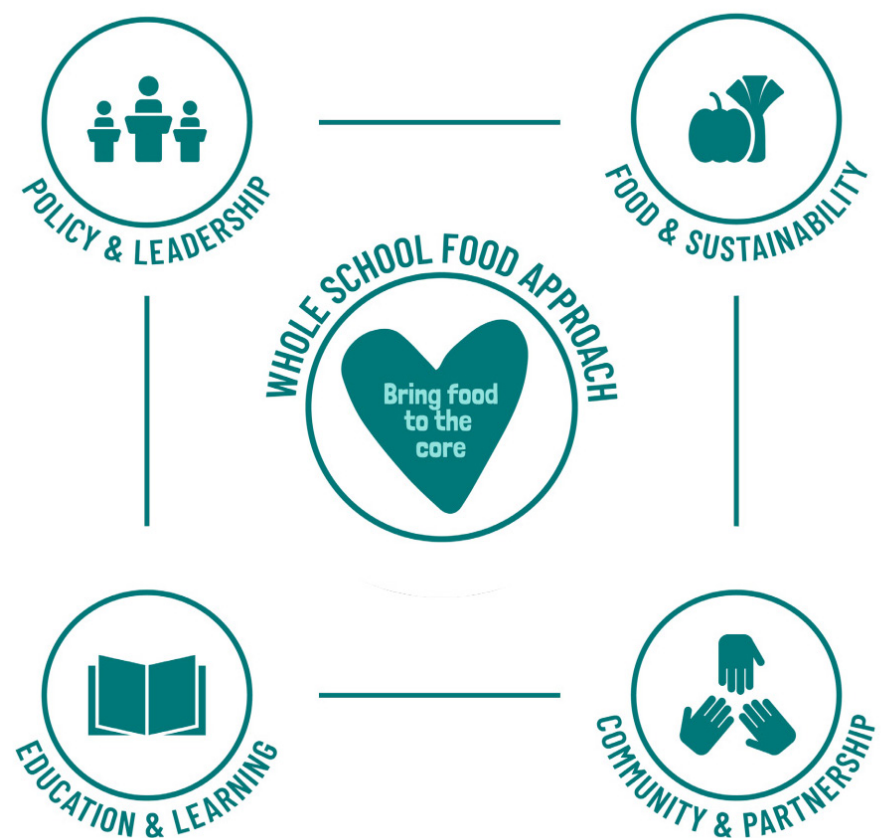
V rámci projektu SchoolFood4Change (SF4C) financovaného EU byla koncepce WSFA převedena do strukturovaného rámce s konkrétními kritérii v rámci čtyř pilířů:

- A) Politika a vedení
- B) Potraviny a udržitelnost
- C) Vzdělávání a učení
- D) Komunita a partnerství.

Tato zpráva se zaměřuje konkrétně na provádění tohoto rámce a formuluje politická doporučení pro místní, regionální, národní i evropskou politickou úroveň.

## Nástroj zaměřený na uživatele

Díky souběžnému zaměření na všechny čtyři pilíře jsou školy motivovány k tomu, aby k otázce stravování přistupovaly komplexně. V rámci programu SF4C jsou školy zapojovány, vedeny a monitorovány městskými úředníky, přičemž jim pomáhají národní vedoucí partneři (NLP), kteří působí jako techničtí odborníci. Pro lepší implementaci pilířů WSFA byl na začátku roku 2022 vyvinut **rámec založený na kontrolním seznamu**<sup>9</sup>. Výsledkem je uživatelsky orientovaný nástroj, který školám umožňuje přijímat konkrétní a integrovaná opatření k nabídce zdravého a udržitelného školního stravování.



Obrázek: rámec koncepce „Whole School Food Approach“ a její 4 vzájemně se doplňující pilíře.

## Přehled kritérií pro bronzovou medaili

### Pilíř A: Politika a vedení

- A.1. Vnitřní pracovní skupina pro školní stravování
- A.2. Výchozí analýza a vypracování akčního plánu pro školní stravování
- A.3. Každoroční písemné vyhodnocení akčního plánu
- A.4. Šíření vize v oblasti výživy
- A.5. Zapojení žáků do propagace zdravé a udržitelné výživy

### Pilíř B: Potraviny a udržitelnost

- B.1. Stravovací prostředí s důrazem na zdravé stravovací návyky
- B.2. Podpora žáků v konzumaci většího množství ovoce a zeleniny ve škole
- B.3. Informace o jídelníčku (pokud je to relevantní)
- B.4. Bezplatná pitná voda (voda z kohoutku)
- B.5. Jasně pokyny týkající se obědových krabiček a/nebo svačin pro žáky a pečovatele (pokud je to relevantní)
- B.6. Dodatečné vybavení pro žáky se zvláštními stravovacími požadavky nebo potřebami
- B.7. Sledování a minimalizace plýtvání potravinami

### Pilíř C: Výchova ke zdravé výživě a vzdělávání

- C.1. Téma zdravé výživy a udržitelné produkce a spotřeby potravin je zařazeno do různých učebních plánů a/nebo mezioborových projektů
- C.2. Praktické činnosti související s pěstováním, sklizní a přípravou pokrmů
- C.3. Workshopy a vzdělávací materiály pro učitele a školní personál

### Pilíř D: Komunita a partnerství

- D.1. Informování rodičů a pečovatelů o školní koncepci výživy a aktivitách WSFA a jejich zapojení do těchto aktivit
- D.2. Šíření školní koncepce výživy mezi širší veřejnost

### Cesta k úspěchu: bronz, stříbro a zlato

Rámcem kritérií je rozdělen do bronzové, stříbrné a zlaté úrovně. To poskytuje jasné vodítko pro postup a umožňuje uznání formou certifikátů. Školy mohou kritéria plnit způsobem, který vyhovuje jejich konkrétním podmínkám.

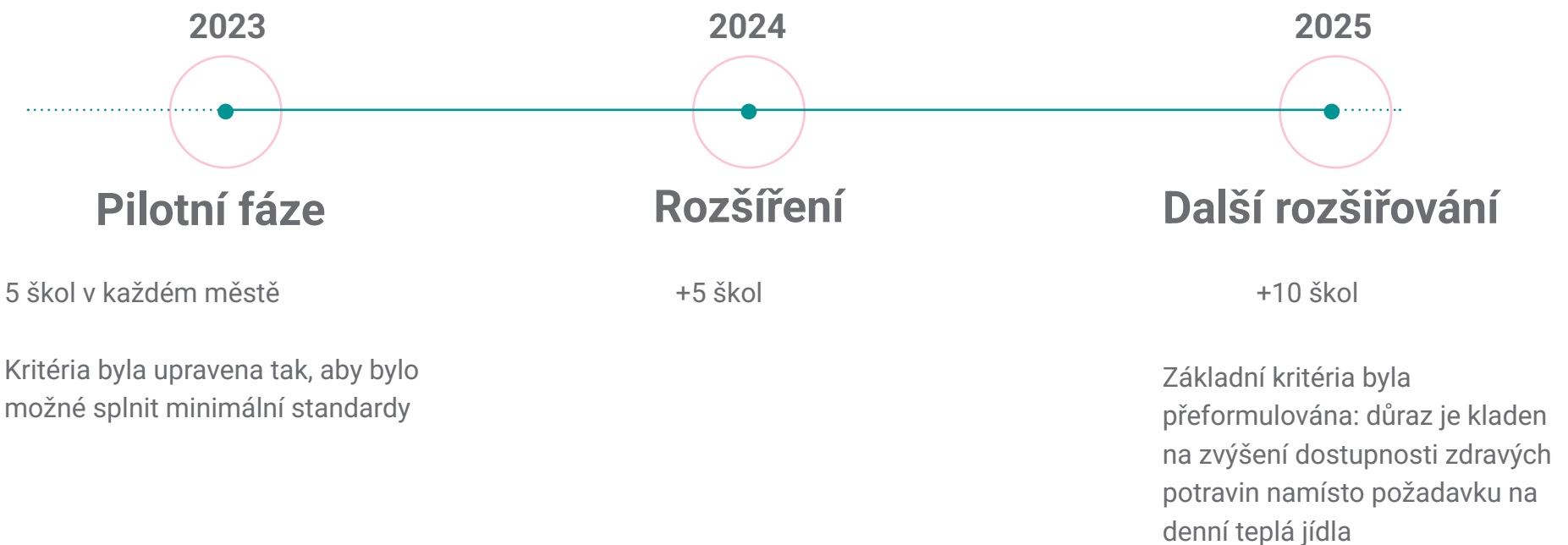
## Vylepšeno na základě pilotního testování

Tento rámec nevznikl z ničeho. První pilotní fáze v roce 2023, do níž bylo zapojeno pět škol z každého partnerského města, umožnila tento rámec doladit.

Mezi hlavní úpravy patřily:

- Dosažitelné standardy: přizpůsobení kritérií na všech úrovních tak, aby bylo možné v celé Evropě splnit minimální standardy.
- Praktické přeformulování: přesunout důraz na celkovou dostupnost zdravých potravin namísto striktního požadavku na denní teplá jídla.

- V roce 2024 se pilotní projekt rozšířil o dalších deset škol v každém městě a v roce 2025 o dalších dvacet. Každý rok byly osvědčené postupy dokumentovány a sdíleny s cílem podpořit vzájemné učení, a to za podpory koučování a networkingových akcí.



## Hlavní otázky k učení

K podpoře pozitivní stravovací kultury ve školách a dosažení trvalých změn v chování mladých lidí je nezbytná dlouhodobá podpora škol. Plné zavedení přístupu „Whole School Food Approach“ (WSFA) vyžaduje čas, pevnou organizaci, vyhrazené zdroje a pečlivou přípravu.

Cílem této kapitoly je zabývat se tím, jak lze tento přístup v budoucnu optimálně podpořit, aby bylo možné zajistit udržitelné výsledky. Rozbor je rozčleněn do **čtyř klíčových otázek pro reflexi**:

### Data

---

Tato zpráva shrnuje závěry vyvozené na základě tříletého uplatňování rámce WSFA.

Naše závěry vycházejí z:

- Rozhovorů s představiteli měst a pracovníky projektu.
- Kvantitativních údajů z přibližně 200 škol získané prostřednictvím průzkumu Kobo Toolbox.
- Důkazů podložené akademickým výzkumem.

Poznámka: Podrobný přehled údajů z průzkumu a metodiky je uveden v příloze.

### OTÁZKA 1

---

V čem spočívá přidaná hodnota evropského rámce WSFA s konkrétními kritérii?

### OTÁZKA 2

---

Jaké druhy podpory jsou nezbytné pro úspěšné zavedení WSFA?

### OTÁZKA 3

---

Jaké faktory umožňují účinné rozšíření iniciativy WSFA: politická doporučení?

### OTÁZKA 4

---

Jak mohou města začít koncept uplatňovat?

# Kapitola 1

## V čem spočívá přidaná hodnota evropského rámce WSFA s konkrétními kritérii?

### Funguje to: důkazy z více než 600 škol

„Koncepce celoškolního přístupu ke stravování (WSFA) je mimořádně užitečným nástrojem.“ K tomuto závěru dospělo 18 měst a regionů z 12 zemí, které v uplynulých čtyřech letech otestovaly rámec WSFA ve více než 600 školách. Školám poskytuje strukturovaný přístup k řešení otázek stravování a ukázalo se, že i skromné rozpočty na projekty dokážou velmi účinně podnítit smysluplné změny.

„WSFA nám ukázala, jak může škola vybudovat ucelenou stravovací kulturu – zohledňující ekologické, ekonomické, sociální a zdravotní aspekty – a jak mohou žáci tímto přístupem ovlivnit své rodiče.“

– Základná škola, Slovensko

#### Dopad díky inovacím

Ve všech zapojených školách bylo dosaženo významného pokroku při zavádění integrovaného přístupu ke stravování.

V rámci projektu bylo zdokumentováno přibližně 150 osvědčených postupů<sup>11</sup>. Mezi příklady patří zeleninové zahrady obhospodařované žáky, kuchařské workshopy a experimentování s místními, ekologickými a rostlinnými pokrmy.



© Unsplash

## Podpora spolupráce

Kromě osvědčených postupů, o nichž existují písemné záznamy, byly podniknuty i další kroky na podporu mezisektorové a participativní spolupráce. Příkladem je organizace 288 partnerství v rámci iniciativy „Farm-to-School“<sup>12</sup>, která vznikla mezi školami a místními zemědělci s cílem vytvořit vzdělávací příležitosti. Díky tomu získali žáci a v širším smyslu i jejich rodiny vhled do toho, jak se jejich potraviny vyrábějí, zatímco zemědělci objevili školy jako nový místní trh, na který mohou dodávat své produkty.

## Strukturovaný postup: bronz, stříbro a zlato

Aby bylo zajištěno, že tyto rozmanité iniciativy budou udržitelné a měřitelné, poskytuje rámec WSFA jasná kritéria pro každý pilíř. Díky zohlednění odlišných výchozích podmínek jednotlivých škol umožňuje tento rámec stanovit realistické cíle. Systém hodnocení bronz, stříbro a zlato slouží jako vodítko a motivuje školy k ambiciózním cílům, i když ne všechny školy přikládají formálním kvalifikačním úrovním stejnou hodnotu. Školy, které se do programu zapojují intenzivně, často uvádějí silný pocit uspokojení po dosažení kvalifikační úrovně. Místním tvůrcům politik rámec rovněž dodává legitimitu jejich úsilí.

## Výhled do budoucna

Údaje o účinnosti těchto kritérií vyšší úrovně (stříbrná a zlatá úroveň) jsou zatím omezené, jelikož plošné zavádění rámce WSFA je stále relativně čerstvou záležitostí. V nadcházejících letech bude klíčové provádět monitorování a shromažďovat podklady, aby bylo možné odhalit nedostatky a posílit podpůrné struktury, zajistit spravedlivý přístup pro všechny žáky a podpořit cíle rámce v oblasti sociálního začleňování.



© Unsplash

## Jde o více než jídlo na talíři

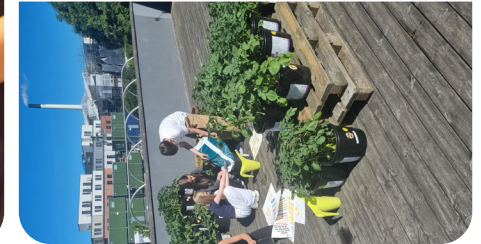
*„Vzdělání je nejmocnější zbraň, kterou můžete použít k tomu, abyste změnili svět.“*

*Nelson Mandela, projev na Madison Park High School v Bostonu, 23. června 1990*

Jak zdůraznil Mandela, vzdělání je klíčem ke společenským změnám. To se týká i přechodu k udržitelnějšímu potravinovému systému. Školy si stále více uvědomují, že pouhé zlepšení nabídky školního stravování nestačí. Výzkum<sup>13 14 15</sup> také ukazuje, že integrace vzdělávání a odborné přípravy (pilíř C) je klíčovým faktorem pro budování odolnějších potravinových systémů. Prostřednictvím workshopů, exkurzí a výuky o produkci a zpracování potravin získávají žáci přehled o tom, odkud jejich jídlo pochází a co obnáší zdravé a ekologicky odpovědné volby. Pozoruhodný příklad pochází z kodaňského projektu zaměřeného na brambory<sup>15</sup>.

*„Tím, že jsme do procesu zadávání veřejných zakázek začlenili vzdělávací složku, jsme od zúčastněných zemědělců požadovali, aby poskytli příležitosti k učení. Žáci dostali startovací sady pro pěstování brambor v rámci školních hodin biologie, v hodinách matematiky vypočítávali plochu půdy potřebnou k pěstování brambor a navštívili velkou farmu, kde se brambory pěstují. Tím se výuka ve třídě přímo propojila s reálnými potravinovými systémy.“*

*Betina Bergmann Madsen, vedoucí oddělení nákupu magistrátu v Kodani a vedoucí týmu pro strategický nákup a potraviny.*



© Město Kodaň

## Překonání mezery v implementaci

Udržitelná integrace výživového vzdělávání však v mnoha kontextech stále představuje výzvu<sup>16</sup>. Ačkoli existují rozsáhlé zdroje informací o klimatických změnách a zdravé výživě, školy často mají potíže se v nich orientovat. Bez adekvátního vedení hrozí, že dodatečné úsilí angažovaných učitelů nebude dlouhodobě udržitelné.

Pro zajištění účinnější podpory mohou ústřední roli sehrát vládní agentury nebo externí organizace, jako je EIT Food Educators<sup>18</sup>, které by prováděly revizi, výběr a šíření vzdělávacích materiálů. Tyto organizace, fungující jako ústřední uzel, mohou tyto podněty převést do ucelené vzdělávací nabídky v souladu s národními kurikuly. To školám umožní s jistotou dosáhnout minimálních vzdělávacích cílů a současně podpořit dlouhodobou změnu chování směrem ke zdravým stravovacím návykům.

## Jedná se o systémový přístup

Koncepce celoškolského přístupu ke stravování (WSFA) vychází ze **systémového uvažování**: z přesvědčení, že **udržitelná změna je možná pouze tehdy, jsou-li posíleny vzájemné vazby mezi jednotlivými částmi systému**<sup>18</sup>.

Ve školním prostředí to znamená, že jídlo není jen to, co se nachází na talíři. Musí existovat neustálá provázanost mezi politikou, vzděláváním, nabídkou jídel a komunitou.

### Vztahy jsou důležitější než zásahy

Systémový přístup se proto nezaměřuje pouze na jednotlivé zásahy, ale na vztahy, zpětné vazby a interakce mezi jednotlivými aktéry, jako jsou žáci, učitelé, rodiče/pečovatelé, dodavatelé stravovacích služeb a místní úřady. Cílem je změna chování, která povede k přepracování celého systému školního stravování a přinese trvalé pozitivní účinky<sup>19</sup>.

### Překlenutí propasti: od dílčích změn ke strukturální změně

Mnohé školy a města zapojené do projektu již měly iniciativy zaměřené na zdravé stravování nebo ekologickou udržitelnost, ty však byly často roztržité nebo dočasné.

**Riziko:** Bez komplexního rámce zůstávají jednotlivé snahy izolovanými kroky.

**Řešení:** Systémový přístup pomáhá školám a místním samosprávám strukturálně začlenit otázku stravování do svých priorit a postupně směřovat k odolnému potravinovému systému.

*„V Norimberku jsme začali s průzkumy ve školách, abychom zmapovali nedostatky v systému školního stravování v oblasti zdraví a udržitelnosti. Výsledky ukazují, že mnoho dětí přichází do školy bez toho, aby předtím jedly nebo dostaly snídani. V rámci projektu SF4C a díky podpoře mimo jiné ze strany Lions Clubu již několik škol zahájilo iniciativy zaměřené na snídani a věnuje pozornost zajištění zdravých svačtin.“*

– Dorothee Everding, bývalá městská koordinátorka SF4C v Norimberku, Německo

### Opatření v rámci čtyř pilířů

WSFA tuto systémovou vizi uvádí do praxe prostřednictvím čtyř pilířů s konkrétními kritérii, která zviditelňují vzájemné souvislosti mezi politikou, praxí, vzděláváním a zapojením. Bronzová kritéria představují základní požadavky na udržitelné postupy ve školním stravování a vzdělávání o jídle. Každé z těchto kritérií zahrnuje také ukazatel, díky němuž je možné měřit, do jaké míry je dané kritérium splněno.

## Rozvoj spolupráce

Celkem se uskutečnilo 33 školení přímo na místě, kterých se zúčastnilo více než 700 účastníků z různých městských odborů. Tato školení jasně ukázala, že práce v oblasti školního stravování je komplexní a mnohostranný úkol.

**Ministerstva, jako jsou ministerstvo zdravotnictví, školství, pro rozvojovou spolupráci, pro boj proti chudobě, zemědělství a pro veřejné zakázky, přistupují k tomuto tématu každý ze svého vlastního úhlu pohledu a v rámci svých kompetencí.**

**Zásadním poznatkem bylo, že koučovací sezení často působila jako katalyzátor vnitřní spolupráce.** Poskytly zaměstnancům první příležitost navázat kontakty napříč jednotlivými oblastmi politiky, seznámit se navzájem a formulovat společné cíle.

*„V návaznosti na iniciativu Smakelijke Scholen jsme navázali spolupráci s představiteli města Antverpy s cílem posílit integrovaný přístup města. Na vypracování společného prohlášení o vizi se podílela všechna odvětví, která mají vazbu alespoň na jeden ze čtyř pilířů. Během těchto setkání si představitelé uvědomili, že často pracují na podobných iniciativách, aniž by o tom věděli. Tento proces přispěl k sblížení jednotlivých odvětví, sjednotil jejich cíle a položil základy pro komplexní přístup na úrovni celého města.“*

– Leen Tyriens, projektová referentka, Rikolto Belgie

## Obnovení spolupráce se školami

Rámec WSFA rovněž poskytl městským správám nástroj, **jak znovu zapojit školy do společných cílů.**

**Aktivní školy:** Školy, které se již zabývají otázkami výživy nebo životního prostředí, by mohly snadno navázat spolupráci a sladit své aktivity.

**Nováčci:** Díky rámcovému plánu WSFA mohly i jiné školy učinit první konkrétní kroky směrem k zavedení školní stravovací politiky.

## Případová studie: soudržnost v regionu Dordogne

Francouzský region Dordogne je příkladem toho, jak rámec WSFA posiluje soudržnost mezi jednotlivými pilíři. Zpočátku se region zaměřoval na:

Pilíř B (Potraviny): Udržitelná a zdravá nabídka.

Pilíř D (Komunita): Nákup surovin v okruhu 30 kilometrů na podporu místních producentů.

Prostřednictvím rámce WSFA rozšířili své zaměření i na správu věcí veřejných (pilíř A) a vzdělávání (pilíř C):

*„Například v rámci pilíře A jsme se v komisích školní rady, které sdružují vedoucí pracovníky školy, učitele, zaměstnance jídelny, rodiče, žáky a členy oborové rady, systematicky zabývali kritérii WSFA. Nyní přistupují k otázkám školního stravování s ohledem na celou komplexnost školního systému.“*

– Vincent Demaison, ředitel pro hospodářský a územní rozvoj, departement Dordogne-Périgord, Francie

## Je praktický a univerzální

Při vypracování kritérií WSFA byla věnována značná pozornost jejich praktické použitelnosti v různých školních prostředích. Školy nemusí splňovat všechna kritéria najednou, aby mohly s implementací začít.

**Změna vyžaduje čas.** Jde o postupné zavádění konkrétních a často drobných zlepšení, která podporují zdravější a udržitelnější stravovací návyky. Na začátku si školy mohou vybrat prvky, které nejlépe vyhovují jejich konkrétním podmínkám.

### Plán pro dosažení reálného pokroku

Tím, že rámec staví na čtyřech pilířích, **WSFA podporuje jak reálný pokrok, tak systémové změny** v celém systému školního stravování<sup>20</sup>.

*„Jelikož jsme škola speciálního vzdělávání, jsou výzvy spojené se stravováním velmi specifické vzhledem k potřebám našich žáků. Opravdu potřebujeme individuální přístupy, abychom mohli vyhovět potřebám dětí.“*

– De Sassepoort (nástupiště 9), Škola speciálního vzdělávání Urban Freinet, Ghent, Belgie



© Layla Aerts

### Evropská norma, místní kontext

Základní kritéria pro bronzovou úroveň byla vypracována s ohledem na uplatnění v celé Evropě. Jsou záměrně formulována obecně, aby tuto úroveň mohly dosáhnout všechny evropské školy<sup>21</sup>. Stanovují minimální standard pro komplexní přístup ke školnímu stravování, měla by však být sladěna s regionálními či národními cíli, aby byla zajištěna jejich místní relevantnost.

### Rámec v praxi: regionální flexibilita

- Praktické příklady ukazují, jak se kritéria přizpůsobují různým národním podmínkám:
- **Švédsko:** Dostupnost pitné kohoutkové vody je zákonem zaručena, čímž je automaticky splněno kritérium B.4 (bezplatná pitná voda). Naopak kritérium B.5 (pokyny pro svačiny) zde není relevantní, protože všichni žáci dostávají bezplatné školní stravování.
- **Vídeň a Norimberk:** Kritéria byla upravena tak, aby zohledňovala místní předpisy a stávající školní postupy, čímž se zajistilo, že jejich zavedení zůstane proveditelné a účinné.

## Stručný přehled: 5 hlavních postřehů z 1. kapitoly



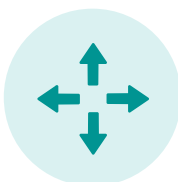
### 1. Funguje efektivně a je inspirativní

- Školy vidí hmatatelné výsledky a cítí se motivovány; systém bronzových, stříbrných a zlatých ocenění zviditelňuje pokrok a podněcuje ambice.
- Fakta: Zavedeno v **12** zemích, **18** městech a regionech, **600** školách, shromážděno **150** osvědčených postupů, **288** partnerství v rámci iniciativy „Farm-to-School“.



### 2. Vzdělávání přesahuje rámec talíře

- Žáci si osvojují znalosti a dovednosti v oblasti zdravé a udržitelné výživy; projekt podporuje změnu chování u žáků i jejich rodin.
- **Příklad:** Kodaňský projekt „Potato Tender“ – praktické učení prostřednictvím zahradničení, návštěv farem a matematických cvičení.



### 3. Systémový přístup založený na čtyřech pilířích

- Přináší trvalé a systémové změny ve školním stravování. Zabraňuje roztržitým a jednorázovým iniciativám.
- **Zaměřuje se na čtyři pilíře:** Politika a vedení – Strava a udržitelnost – Vzdělávání a učení – Komunita a partnerství.



### 4. Buduje vztahy

- Posiluje spolupráci mezi školami, obcemi a místními producenty. Sladí cíle a zajišťuje soudržné postupy.
- **Fakta:** **33** koučovacích sezení, více než **700** účastníků.



### 5. Konkrétní a univerzální v každém kontextu

- Vhodné pro všechny typy škol a přizpůsobitelné místním předpisům; postupné zavádění umožňuje dosažení trvalých změn.

# Kapitola 2

## Jakou podporu potřebují školy?

### Soudržnost je klíčová: Podpora na více úrovních je nezbytná

#### Soulad s evropskou zárukou pro děti

Odolný systém školního stravování představuje základní pilíř rovnosti a zajišťuje, že každé dítě má přístup ke zdravým jídlům bez ohledu na své socioekonomické zázemí.

Tento závazek je v přímém souladu s **Evropskou zárukou pro děti**, která stanoví cíl zajistit každému dítěti alespoň jedno zdravé jídlo za školní den, což představuje zásadní opatření pro děti ohrožené sociálním vyloučením<sup>1</sup>.

Rámec „Whole School Food Approach“ (WSFA) tuto sociální dimenzi uvádí do praxe prostřednictvím postupné struktury:

**Bronzová úroveň:** zajišťuje základní přístup, aby žádný žák nezůstal pozadu.

**Stříbrná a zlatá úroveň:** zavádějí propracované mechanismy solidarity jak na úrovni školy, tak na úrovni komunity.

#### Od ambicí k každodenní realitě

I přes jasnost těchto sociálních cílů je jejich promítnutí do každodenní reality spojeno s nutností orientovat se ve složitém prostředí institucionálních výzev. **Školy často čelí několika překážkám:**

- **Chybějící dlouhodobá vize:** Mnohým školám chybí konkrétní přehled o zdravotních potřebách svých žáků a zaměstnanců.
- **Vysoká pracovní zátěž:** Nedostatečná kapacita pro tvorbu politik může způsobit, že se udržitelná potravinová politika jeví spíše jako nedosažitelný cíl než jako klíčové poslání.
- **Roztříštěná podpora:** Školy jsou často ponechány samy sobě a musí se orientovat v nesourodé směsici aktérů a předpisů bez jasného plánu.

#### Potřeba víceúrovňové podpory

K překonání těchto překážek je **nezbytná podpora na více úrovních**. Tento přístup posiluje vnitřní kapacity a plynule začleňuje zdravotní cíle do školního dne, čímž překlenuje propast mezi politikou na nejvyšší úrovni a každodenní praxí ve třídě.



© Layla Aerts

## Zaměstnanci

### Místní samosprávy

Místní samosprávy hrají klíčovou roli při poskytování poradenství školám a při převádění obecných cílů do konkrétních opatření. V praxi tuto koordinaci často zajišťují stávající úředníci nebo nově zřízené pozice městských koordinátorů.

Tito koordinátoři fungují jako nepostradatelní zprostředkovatelé, kteří ve spolupráci se školami vypracovávají podrobné akční plány a realizují konkrétní aktivity v rámci iniciativy WSFA.

Účinná podpora na této úrovni kombinuje poradenství, koučování a sdílení znalostí. V rámci projektu School Food 4 Change to zahrnovalo:

- Individuální podpora.
- Vzájemná výměna zkušeností mezi různými školami.
- Školení pro vedení, učitele a rodiče/pečovatele.

### Jak se vypořádat s vnějšími tlaky

Tento proces je však často narušován vnějšími tlaky, jako je nedostatek personálu a další požadavky.

*„V Norimberku školy vypracovávají akční plány, ale všechno chce svůj čas. Tento proces navíc ztěžuje syndrom dlouhodobých následků covidu, ukrajínští uprchlíci a nedostatek personálu.“*

*- Dorothee Everding, bývalá koordinátorka projektu, město Norimberk*

Aby se tyto tlaky zmírnily, musí místní orgány prosazovat dlouhodobou vizi, v níž jsou školy vnímány jako partneři podílející se na realizaci širších místních strategií v oblasti výživy. Tato koordinace přesahující rámec jednotlivých škol zajišťuje, že školy nepracují izolovaně, a podněcuje tak inovace a sjednocuje roztržité zdroje napříč resorty, jako jsou školství, zdravotnictví a zemědělství.

### Řešení pro menší obce

V případě menších obcí, kde jsou kapacity omezené, může partnerství s většími centrálními městy nebo regionálními orgány zajistit potřebný dohled a zároveň snížit pracovní zátěž jednotlivých subjektů.

Zatímco projekt SF4C se zaměřoval na větší města, iniciativy zaměřené na rozšíření tohoto modelu do menších obcí ukázaly, že omezené kapacity mohou takovou řídicí roli brzdit.

Aby menší obce snížily pracovní zátěž a náklady a zároveň si zachovaly strukturovanou podporu, mohou:

- **Navazujte partnerství:** Spolupracujte s většími centrálními městy nebo regionálními orgány za účelem dohledu.
- **Usilujte o regionální koordinaci:** Využijte národní nebo regionální financování k sdružování zdrojů.
- **Sdružujte zdroje:** Sdílejte odborné znalosti mezi sousedními okresy, abyste zajistili udržitelnou politiku školního stravování.

## Městská, regionální nebo celostátní koordinace

Ačkoli města představují díky své flexibilitě a přístupu zohledňujícímu konkrétní kontext (viz podrobněji v první kapitole: je konkrétní a univerzální) silný výchozí bod, na národní úrovni často chybí odpovídající odhodlání. Iniciativy na místní úrovni a na úrovni škol se často potýkají s omezením svých pravomocí. Rozhodnutí týkající se výživového vzdělávání (pilíř C) a širšího školního prostředí a zapojení (pilíř D) často nespadají do jejich pravomoci.

### Rozdíl v pravomocích

Státní orgány, jako jsou ministerstva školství, zemědělství a zdravotnictví, hrají klíčovou roli při systémovém zakotvení tohoto rámce, poskytování právního mandátu školám a zajištění jeho škálovatelnosti.

*„Letos jsme zahájili nábor škol, které by se do projektu zapojily, což však zároveň znamená, že musíme oslovit osoby (ředitele a učitele), nad nimiž nemáme žádnou kontrolu, jelikož jsou zaměstnanci ministerstva školství. Pomalu, ale jistě si získáváme jejich důvěru a zvyšujeme povědomí o tom, co jim projekt SchoolFood4Change jako školám nabízí. Pokrok se dostavuje, avšak ne tak rychle, jak bychom si přáli.“*

– Vincent Demaison, ředitel pro hospodářský a územní rozvoj, departement Dordogne-Périgord, Francie

### Klíčová role národních vedoucích partnerů (NLP)

V rámci projektu SF4C byl každé zúčastněné zemi přidělen místní odborník, tzv. národní vedoucí partner (NLP). Zpočátku nebyla jejich role zcela vymezena, brzy se však ukázalo, že národní vedoucí partneři hrají klíčovou roli při propojování místní, regionální/národní a mezinárodní politické úrovně. Národní vedoucí partneři zajišťují škálovatelnost a udržitelnost WSFA tým, že:

- **Přizpůsobení rámce** tak, aby byl v souladu s národními a regionálními předpisy.
- **Vypracování strategií pro spolupráci**, které osloví místní městské úřady a školy.
- **Ovlivňování legislativy** s cílem lépe podporovat výživu dětí, od začlenění do školních osnov až po minimální standardy pro stravování.

## Vize pro soudržnost politik

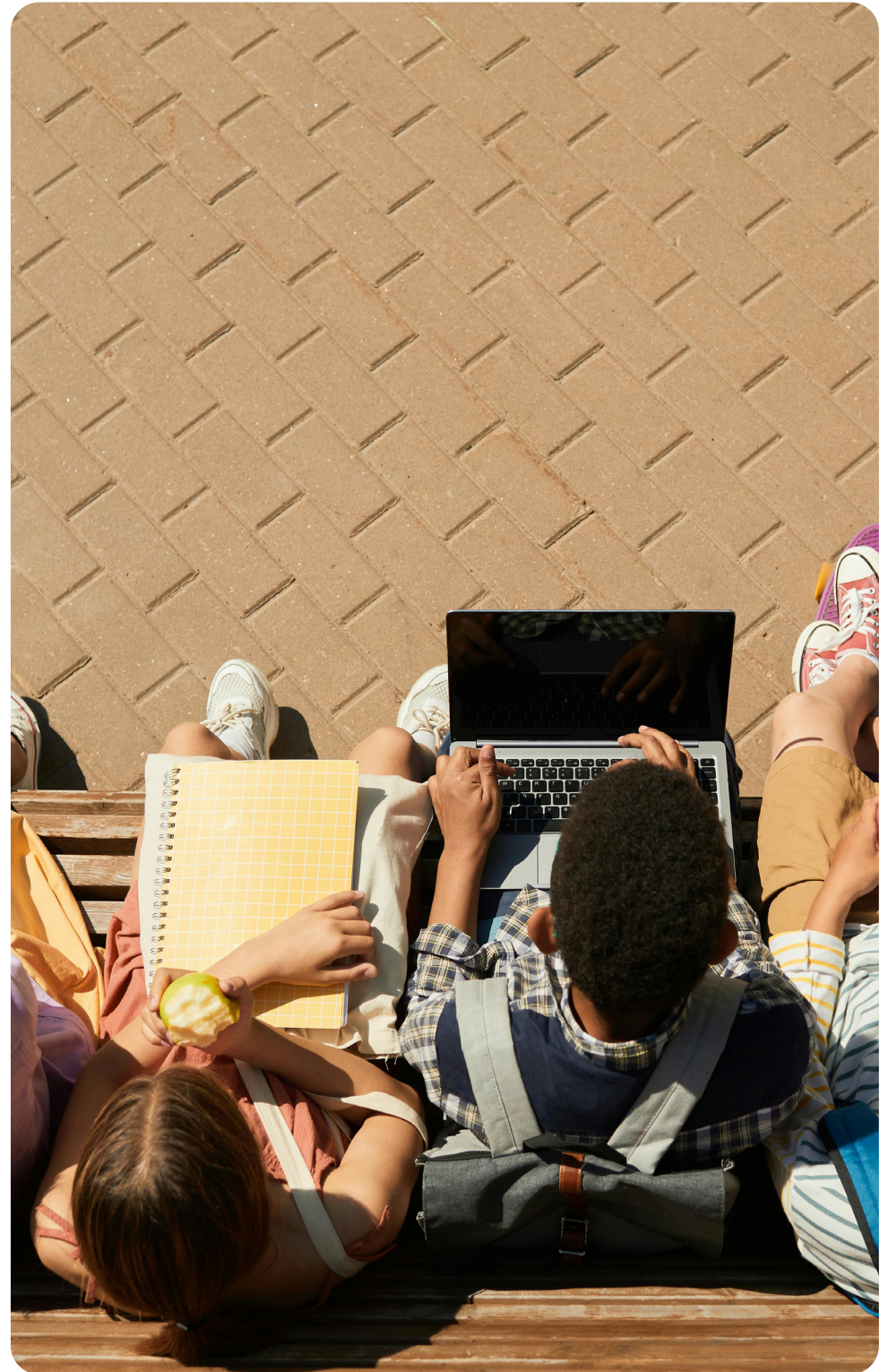
---

Aby se země dostaly za rámec pilotních projektů, potřebují průřezový, víceúrovňový přístup, který zajistí koordinaci mezi oblastmi vzdělávání, zdravotnictví, boje proti chudobě a zemědělství.

*„Abychom vytvořili zdravý, podpůrný a udržitelný systém školního stravování, potřebujeme společnou vizi národní potravinové politiky, která propojí cíle v oblasti vzdělávání, životního prostředí a zdraví. K dosažení tohoto cíle je nutné zlepšit soulad mezi stávajícími předpisy o poskytování školního stravování a dalšími odvětvovými právními předpisy a strategickými dokumenty.“*

— Evelin Piirsalu, SEI Tallinn, NLP pro Estonsko

Díky vertikálnímu a horizontálnímu propojení úsilí vytvářejí národní a regionální orgány stabilní rámec, který městům a školám umožňuje zavádět ambiciózní a zároveň na místní podmínky reagující potravinové politiky.



© Pexels

## Finanční podpora

### Strategické investice do koordinace: klíčový faktor pro dosažení dopadu

Každé město účastnící se iniciativy SF4C obdrželo provozní rozpočet určený na realizaci aktivit souvisejících s iniciativou WSFA. Ten zahrnoval:

- 3 000 EUR na workshopy na školní úrovni.
- 3 000 EUR na organizaci velkých networkingových akcí.
- 5 000 EUR na partnerství v rámci programu „z farmy do školy“.

Tyto prostředky byly efektivně rozděleny, což dokazuje, že i skromné částky mohou výrazně zvýšit atraktivitu projektu. **Díky poskytnutí konkrétních nástrojů**, které bylo možné přímo začlenit do stávajících postupů, se školy a **učitelé cítili více motivováni k tomu, aby začali s implementací rámce WSFA.**

Díky dodatečným finančním prostředkům se podařilo podpořit spolupráci s národními kontaktními místy (NLP) a mezistátní sítíovou spolupráci mezi členskými státy, což školám poskytlo strukturované pokyny, praktické nástroje a snadno dostupné možnosti pro účinné zavádění rámce WSFA. Dlouhodobým cílem je, aby se rámec WSFA stal přirozenou součástí školního provozu a širší vize města v oblasti stravování.

Cílená podpora je obzvláště důležitá v počátečních fázích, kdy se teprve budují struktury, partnerství a zavádějí se nové postupy.



© An Van Gijsegem

### Zahájení činnosti versus dlouhodobý provoz

Zatímco zavedení kritérií WSFA ve školách vyžaduje relativně omezené finanční prostředky, počáteční investice, jako je vybavení kuchyně, nádobí a příbory, mohou být značné.

**Kromě kuchyně je dlouhodobým cílem, aby se WSFA stala přirozenou součástí školního provozu a širší vize města v oblasti stravování.** Cílená podpora je obzvláště důležitá v počátečních fázích, kdy se teprve budují struktury, partnerství a zavádějí se rutiny.

# Kapitola 2

## Investice do lidských zdrojů: čas a personál

.....

Nejdůležitější investice nespočívají pouze v pořízení vybavení, ale také v čase a lidech:

- **Koordinace:** řízení aktivit v oblasti školního stravování a mezisektorových partnerství.
- **Zapojení:** mobilizace dobrovolníků, včetně rodičů a pečovatелů.
- **Personální náklady:** pro místní samosprávy to obvykle vyžaduje vyčlenění specializovaných pracovníků nebo strategické přerozdělení stávajících pracovních hodin.

## Kdo co dělá?

### Zaměstnanci města

- **Provozní úroveň:** Městští koordinátoři fungují jako hlavní kontaktní místo a propojují jednotlivé městské odbory (zdravotnictví, školství, životní prostředí) se samotnými školami.
- **Zapojení místních zainteresovaných stran:** Spojování vedení škol, rodičů/pečovatелů, místních zemědělců a dodavatelů za účelem podpory společné vize v oblasti stravování v rámci komunity.
- **Přímá podpora škol:** Poskytování praktického koučování, sledování pokroku (bronzová–stříbrná–zlatá úroveň) a podpora aktivit, jako jsou iniciativy partnerství „z farmy do školy“.

### Hlavní národní partneři/místní odborníci

- **Strategické sladění:** Národní vedoucí partneři (NLP) zajišťují, aby místní úspěchy nezůstávaly izolované, ale aby se na jejich základě formovaly národní potravinové normy a odvětvová legislativa.
- **Začlenění do učebních plánů a politik:** Prosazování přímého začlenění výživy a udržitelnosti do národních učebních plánů, a to nad rámec volitelných projektů na úrovni škol.
- **Systémové rozšíření:** Přizpůsobení evropského rámce WSFA tak, aby odpovídal národním předpisům, a zajištění právní a strukturální udržitelnosti tohoto modelu pro všechny obce.

## Stručný přehled: 6 hlavních postřehů z 2. kapitoly

Aby se dobrý nápad proměnil v trvalou školní kulturu, je podpora tím neviditelným motorem. Zde jsou klíčové poznatky o tom, jak školám účinně pomoci:



### 1. Skoncovat s roztržitostí

Školy se topí v nesourodých iniciativách. Úspěch vyžaduje jednotný a koordinovaný přístup, který spojí zdroje ze zdravotnictví, školství a zemědělství do jednoho jasného plánu.



### 2. Městský koordinátor je nepostradatelný

Bez ústředního kontaktního místa na obecním úřadě se plány zastaví. Tato role je nezbytná pro převedení abstraktních politických záměrů do konkrétních a realizovatelných plánů pro vedení škol.



### 3. Investujte do lidí

Finanční prostředky na workshopy a kuchyně jsou sice nezbytné, ale největší dopad má investice do času. To znamená čas pro učitele a školní personál na vzdělávání a čas pro koordinátory na budování místních partnerství.



### 4. Vytvořte most k regionální a (mezi)národní politice

Národní odborníci (NLP) představují spojovací článek s (mezinárodními) ministerstvy. Zajišťují, aby se místní úspěchy neomezovaly pouze na jedno město, ale aby byly zakotveny v (mezinárodní) legislativě a školních osnovách.



### 5. Odlehčit učiteli

Podpora je účinná pouze tehdy, pokud snižuje pracovní zátěž. Hotové výukové materiály a přehledné kontrolní seznamy zajišťují, že zdravé stravování se stane přirozenou součástí každodenního života, a ne „další“ zátěží.



### 6. Evropská záruka pro děti jako vodítko

Jedině prostřednictvím víceúrovňové podpory lze naplnit cíle Evropské záruky pro děti. Propojením místních opatření s evropskou politikou zajistíme zdravé jídlo pro každé dítě, bez ohledu na jeho socioekonomické zázemí.

# Kapitola 3

## Co může přispět k trvalému dopadu: politická doporučení pro rozšíření školních stravovacích systémů

Vytvoření udržitelného systému školního stravování vyžaduje přístup na více úrovních. Aby bylo možné dosáhnout dlouhodobého dopadu, musí svou odpovědnost převzít školy, místní samosprávy, národní vlády i evropské instituce. Klíčem k úspěchu je koordinace napříč těmito úrovněmi: jasné role, společné cíle a strukturovaná spolupráce.

Teprve když se tyto vazby budou vzájemně posilovat, může se rámec WSFA stát trvalou součástí školní politiky i širších strategií v oblasti stravování.

### Cesta k škálovatelnosti

V následujících částech předkládáme konkrétní politická doporučení pro jednotlivé úrovně (místní, regionální, národní a evropskou) s cílem podpořit udržitelné zavádění, integraci a rozšíření rámce WSFA.

#### Úroveň řízení

#### Hlavní zaměření

Místní

Koordinace, praktické vedení a zapojení komunity.

Regionální

Zákonné povinnosti, sdílení zdrojů, logistická a technická podpora pro menší obce a strukturální fondy.

Národní

Zákonné požadavky, začlenění do učebních plánů a strukturální financování.

Evropský

Strategické rámce, jako je například „Záruka pro děti“, a přeshraniční sdílení znalostí.

### Úloha škol: první opěrný bod

Školy jsou výchozím bodem pro udržitelnou změnu.

**WSFA může mít trvalý dopad pouze tehdy, pokud školy začlení stravování jako nedílnou součást své vize a každodenního chodu.** Zásadní je zřídit pracovní skupinu pro stravování, kterou bude vést specializovaný koordinátor s dostatkem času a jasným mandátem.<sup>23</sup>

*„Bylo pro nás velmi důležité, že vedení školy tuto iniciativu plně podpořilo. Vytvořilo nám mnoho příležitostí, díky nimž jsme mohli změnit nabídku školní jídelny a věnovat se tématům souvisejícím se stravováním v rámci různých předmětů.“*

– BGSZC Budai gymnázium a odborné gymnázium, Budapešť, Maďarsko

Bez těchto struktur zůstává kontinuita závislá na vnějším vedení. **Školy, které formálně zavedly rámec WSFA, vykazují při jeho dalším uplatňování větší soudržnost, pocit sounáležitosti a autonomie.**

## Úloha místních samospráv: nástroje pro strukturální integraci

Místní samosprávy fungují jako most mezi politikou na nejvyšší úrovni a každodenní praxí ve školách. Města s jasnou **potravinovou strategií** poskytují více než jen rámcové podmínky; nabízejí přístup k zdrojům, odborným znalostem a meziresortní koordinaci.

**Osvědčený úspěch:** příklady z Kodaně, Milána, Viimsi a Vídně dokazují, že politická podpora a meziresortní spolupráce vedou k hladšímu zavádění opatření a k udržitelnějším výsledkům. Bez strukturální podpory ze strany politiky zůstávají iniciativy roztržité.

## DOPORUČENÍ PRO POLITIKU

**Aby se systém WSFA z pilotního projektu stal trvalým standardem, doporučujeme následující kroky:**

**Začlenění rámce WSFA do stávajících místních politik a školních struktur:** Začlenit jej do stávajících strategií v oblasti stravování, plánů udržitelnosti nebo sociálních politik a zajistit tak soulad se stávajícími procesy a postupy. Poskytovat cílenou podporu a jednoduché nástroje, aby se minimalizovala dodatečná pracovní zátěž a snížil pocit byrokracie.

**Jmenování koordinátora pro stravování:** Zřídit pracovní skupinu pro stravování s vedoucí osobou, která má vyhrazený čas, mandát a případně i formální funkci.

**Začleňte vzdělávací kritéria do zadávacích řízení:** Dodavatelé stravovacích služeb se stanou strukturálními partnery při poskytování vzdělávání v oblasti výživy a udržitelné nabídky.

**Zaměřte se na síť a výměnu znalostí:** Organizujte regionální networkingové akce mezi školami, celostátní setkání mezi městy a evropské výměny za účelem sdílení osvědčených postupů.

**Zaveďte mechanismy sociálního začlenění:** Propojte postupy WSFA se stávajícími místními nebo národními pokyny, abyste zajistili, že všichni žáci budou mít přístup ke zdravým a udržitelným potravinám.

**Posilte zapojení rodičů/pečovatelů a komunikaci mezi školou a komunitou:** Poskytněte školám praktické pokyny, sady nástrojů a strukturované příležitosti k zapojení rodičů a pečovatelů do aktivit v oblasti výživy a udržitelnosti, aby se jejich účast stala rutinní, zvládnutelnou a začleněnou do stávajících školních postupů.

## Úloha regionálních a národních orgánů: rozšíření modelu WSFA

Regionální a/nebo národní orgány hrají klíčovou roli při vytváření podmínek pro udržitelné rozšíření iniciativy WSFA. Zavedení integrovaného přístupu ke školnímu stravování vyžaduje soudržnost mezi stávajícími politickými rámci týkajícími se školního stravování, výživového vzdělávání, zdraví, zemědělství a udržitelnosti. Strukturální zakotvení na těchto úrovních zajišťuje:

- **Strukturální financování:** Spolehlivá finanční podpora jak pro školy, tak pro obce.
- **Jasný standardy:** Jednotné pokyny pro zdravé a udržitelné školní stravování.
- **Podpora odborníků:** Posílení role národních odborníků WSFA, aby mohli poskytovat poradenství, odborné znalosti a zajišťovat dohled.

Bez tohoto začlenění zůstává pokrok uvězněn v dočasných projektových cyklech a jednotlivých iniciativách, což prakticky znemožňuje dosáhnout trvalých výsledků.

## DOPORUČENÍ PRO TVORBU POLITIK

**Abychom překlenuli propast mezi místními úspěchy a celostátní realitou, doporučujeme regionálním a/nebo celostátním orgánům:**

**Přizpůsobte evropský rámec WSFA regionálním a národním podmínkám:** Zajistěte, aby cíle byly realistické, měřitelné a v souladu s místními podmínkami.

**Vytvořte právní předpisy a pokyny:** Vypracujte národní standardy pro školní stravování s využitím rámce WSFA jako meziresortního rámce kvality.

**Vyčleňte účelové finanční prostředky:** Propojte konkrétní finanční zdroje s cílenými opatřeními, např. prostřednictvím stávajících programů nebo dotací (program EU na podporu konzumace mléka a ovoce, národní strategie v oblasti výživy).

**Začleňte WSFA do učebních plánů:** Začlenit dovednosti v oblasti stravování, udržitelnost a zdraví jako klíčové složky vzdělávacích programů.

**Propojte vzdělávací zdroje s učebními cíli:** Poskytnout čas a finanční prostředky na vývoj, výběr a šíření materiálů, které jsou v souladu s cíli učebních plánů a podporují udržitelné chování.

**Začleňte vzdělávací kritéria do zadávacích řízení:** Dodavatelé stravovacích služeb se stanou strukturálními partnery při poskytování vzdělávání v oblasti stravování a udržitelné nabídky.

## Úloha Evropy: začlenění WSFA do politiky

Mnohé z výzev, jimiž se WSFA zabývá, jsou společné pro celou Evropu. Evropská spolupráce v rámci iniciativ, jako je SchoolFood4Change, přináší značnou přidanou hodnotu. Usnadňuje výměnu metod a postupů, umožňuje testování inovací ve velkém měřítku a poskytuje přístup k financování z fondů EU, čímž urychluje a posiluje provádění WSFA.

Evropské uznání rovněž posiluje legitimitu a motivuje národní i místní vlády k tomu, aby ve svých politických programech upřednostňovaly školní stravování. Začlenění WSFA do stávajících programů EU.

### DOPORUČENÍ PRO TVORBU POLITIK

**Aby se WSFA stala standardem ve všech členských státech, měla by Evropská unie:**

**Posílit Záruku EU pro děti** tím, že se výslovně uzná zdravé a udržitelné prostředí školního stravování jako klíčový nástroj sociální odolnosti a výživy dětí.

**Stanovit komplexní přístup ke školnímu stravování (WSFA) jako referenční rámec** pro začlenění výživového vzdělávání, potravinové kultury, zdraví a zapojení komunity do škol ve všech členských státech EU.

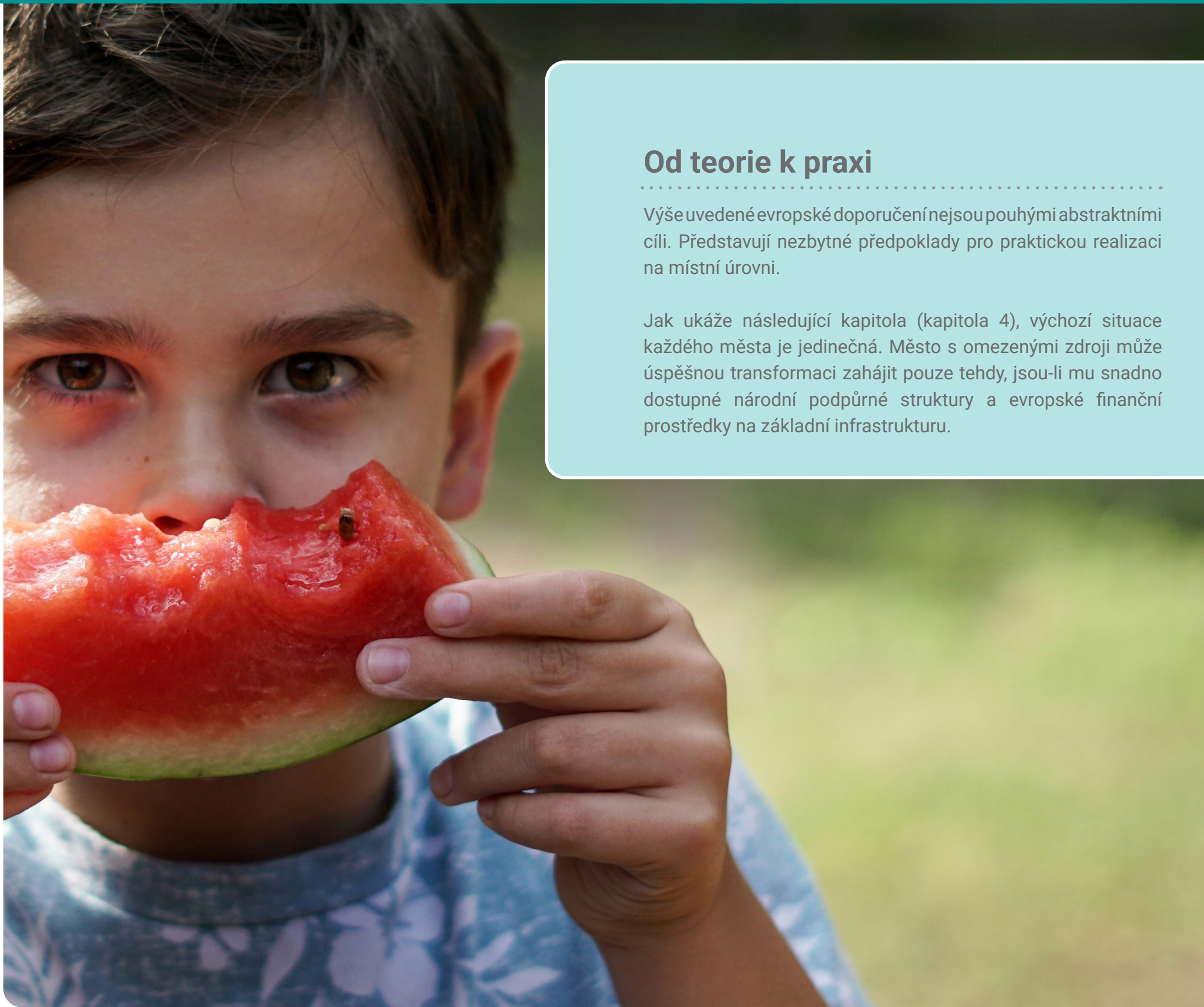
**Začlenit školní stravování do probíhajících politických procesů EU**, zejména do provádění vize EU pro zemědělství a potraviny, revize programu EU pro školní stravování, připravované strategie EU pro boj proti chudobě a příslušných rámců pro odolnost vůči změně klimatu a řízení rizik v Evropě a rámce „One Health“.

**Začlenit průřezový přístup ke školnímu stravování do evropských institucí**, aby byla zajištěna soudržnost mezi politikami v oblasti zdraví, vzdělávání, zemědělství, výzkumu, sociálních věcí, životního prostředí a klimatu.

**Stanovit minimální závazné normy EU v oblasti výživy a udržitelnosti** pro školní jídelničky, a to na základě poznatků z iniciativy SF4C, programu EU pro školní stravování a kritérií Společného výzkumného střediska pro udržitelné veřejné zakázky.

**Poskytnout účelové financování na infrastrukturu:** investice do odolných místních dodavatelských řetězců, včetně školních kuchyní a stravovací infrastruktury, odolných místních dodavatelských řetězců a inovativních modelů zadávání veřejných zakázek s využitím Evropského fondu pro regionální rozvoj.

**Využívat program ERASMUS+ a Pakt EU pro dovednosti** k podpoře školení, vzájemného učení a výměny zkušeností v oblasti výživového vzdělávání, udržitelného vaření a zadávání veřejných zakázek.



## Od teorie k praxi

---

Výše uvedené evropské doporučení nejsou pouhými abstraktními cíli. Představují nezbytné předpoklady pro praktickou realizaci na místní úrovni.

Jak ukáže následující kapitola (kapitola 4), výchozí situace každého města je jedinečná. Město s omezenými zdroji může úspěšnou transformaci zahájit pouze tehdy, jsou-li mu snadno dostupné národní podpůrné struktury a evropské finanční prostředky na základní infrastrukturu.

## Stručný přehled: 5 hlavních poznatků z 3. kapitoly

Rozšíření činnosti vyžaduje přechod od projektového financování k systémovému zakotvení. Politika je tím „pojivem“, které zajistí, že WSFA přežije i po skončení příštího volebního cyklu.



### 1. Školy

Změna začíná ve třídě a ve školní jídelně. Úspěch vyžaduje oficiální pověření: školy se musí posunout dál než jen k dočasným projektům a zřídit specializované pracovní skupiny pro stravování a jmenovat koordinátory, kteří budou mít dostatek času na vedení těchto aktivit.



### 2. Místní samosprávy

Tím, že místní samosprávy začleňují WSFA do stávajících místních strategií v oblasti potravin, fungují jako most mezi vrcholnou politikou a praxí.



### 3. Regionální a/nebo státní orgány

Národní vlády musí přijmout příslušné právní předpisy a zajistit strukturální financování, aby se výuka o výživě stala součástí regionálních a národních vzdělávacích programů a přestala být pouhou „doplňkovou“ součástí výuky, ale stala se její základní součástí.



### 4. Evropská unie

Evropa zajišťuje legitimitu. Tím, že EU výslovně propojuje iniciativu WSFA s evropskou zárukou pro děti a příslušnými evropskými rámci pro odolnost vůči změně klimatu a řízení rizik a konceptem „One Health“, zajišťuje, aby zdravé školní stravování bylo uznáno jako základní právo každého dítěte v členských státech EU.



### 5. Červená nit koordinace

Ať už jde o městského koordinátora nebo hlavního národního partnera, neutrální zprostředkovatelé jsou nepostradatelní. Překlenují propast mezi evropskými strategickými cíli a jejich realizací na místní úrovni a zajišťují, aby se znalosti a finanční prostředky dostaly tam, kde jsou nejvíce potřebné

# kapitola 4

## Jak se mohou zapojit další města?

Cesta k udržitelnému systému školního stravování není lineární proces, ale přechod závislý na konkrétních podmínkách. Na základě výsledků průzkumu Kobo a praktických zkušeností našich zapojených regionů (viz příloha) jsme vypracovali strukturovaný plán, který novým městům pomůže zavést komplexní přístup ke školnímu stravování (WSFA).

Hlavním ponaučením je, že **úspěch nevychází z univerzálního modelu**, ale z identifikace místních silných stránek a postupného rozšiřování.

### Plán zavádění

.....

Než se město pustí do konkrétních opatření, musí se věnovat obecné přípravě. Tato fáze zahrnuje sladění čtyř pilířů rámce WSFA. Aby byl zajištěn dlouhodobý dopad, měla by se města vyvarovat izolovaných projektů a místo toho se zaměřit na **začlenění cílů v oblasti stravování do stálých struktur městské samosprávy**. Toho lze nejlépe dosáhnout tím, že se začne v malém měřítku, třeba s jednou pilotní školou, a využije se stávajících sítí a partnerství k nastartování dynamiky.

Nejúčinnějším způsobem, jak začít, je analýza aktuálního profilu města, aby se zjistilo, kde jsou kapacity nejsilnější a kde je podpora nejvíce potřebná. Níže uvedený vývojový diagram vám může pomoci s prvními kroky.

## Schéma implementace WSFA

**Začátek: město chce zavést systém WSFA**

### KROK 1

#### Obecná příprava

- Podpořte spolupráci odborů školství, životního prostředí a správy škol
- Cíle na dlouhodobý dopad
- Využijte sítě a partnerství
- Začněte v malém, postupně rozšiřujte

### KROK 2

#### Analýza stavu města

**Otázka:**  
**„Jaká je současná síla města v jednotlivých pilířích?“**

#### Profil 1:

##### Silná provozní kapacita, omezené vzdělání

- Zavádět snadno přístupné vzdělávací aktivity  
Školní zahrady, kuchařské workshopy, ochutnávky
- Podporovat zapojení žáků prostřednictvím menších projektů  
Výběr jídelníčku, třídní projekty, zahradnické aktivity
- Podporovat vzájemné učení mezi učiteli a kuchyňským personálem
- Postupně začleňovat témata týkající se jídla do výuky nebo mimoškolních aktivit

#### Profil 2:

##### Silná politická podpora, omezené provozní kapacity

- Začít s pilotní skupinou škol za účelem otestování provozních postupů
- Investovat do praktické infrastruktury o Kuchyně, místní dodavatelé, sledování spotřeby jídla a plýtvání potravinami
- Využívat celoměstské sítě nebo externí partnery k podpoře škol
- Převést politiku do měřitelných opatření na úrovni škol

#### Profil 3:

##### Omezené provozní a vzdělávací kapacity

- Stanovit jasné a dosažitelné cíle pro každý pilíř
- Zřídit interní školní pracovní skupiny pro posílení odpovědnosti a motivace
- Začít s jednou konkrétní praktickou aktivitou o Workshopy o zdravých svačinách, školní zahrada, projekty zaměřené na vodu
- Zajistit systémovou podporu ze strany města o Koučování, sítě mezi školami, jednoduché nástroje pro monitorování

### KROK 3

#### Monitoring & Rozvoj

- Vyhodnotit výsledky
- Poučit se ze zkušeností
- Postupně rozšířit na všechny školy

## Závěr: od pilotních projektů k systémové změně

V uplynulých třech letech ukázalo zavádění komplexního celoškolského přístupu ke stravování (WSFA), že školní stravování je mnohem víc než jen logistická služba. Jedná se o účinný nástroj pro sociální, zdravotní a environmentální transformaci. Díky propojení různých iniciativ ve 12 evropských zemích tento projekt prokázal, že **ačkoli se místní podmínky výrazně liší, jednotný rámec s konkrétními kritérii poskytuje potřebnou jasnost k přechodu od roztržitých iniciativ k systémové změně.**

Úspěch zavedení na bronzové úrovni ve většině zúčastněných škol potvrzuje, že WSFA je realizovatelný model, který je schopen podporovat rovnost v oblasti vzdělávání a zajistit, aby žádný žák nezůstal pozadu.

### Lidský kapitál

Tato cesta ukázala, že skutečným motorem této transformace je **strategická koordinace**. Ačkoli jsou finanční investice do infrastruktury a aktivit nezbytnými katalyzátory, nejdůležitějším faktorem úspěchu je investice do lidského kapitálu.

Ať už jde o nábor specializovaných městských koordinátorů nebo o interní přerozdělení městských zdrojů, právě přítomnost odborného personálu, který se orientuje ve složitém prostředí politiky a praxe, umožňuje WSFA přejít z dočasného projektu k trvalé institucionální praxi.

Výzvy, s nimiž se setkáváme, od nedostatku personálu po roztržitou legislativu, podtrhují skutečnost, že školy nemohou tuto práci vykonávat izolovaně. Potřebují silný podpůrný ekosystém, v němž místní, regionální a národní orgány spolupracují vertikálně, aby zjednodušily přístup k zdrojům a odstranily byrokratické překážky.

### Strategická investice do budoucnosti

Do budoucna je cílem překročit rámec pilotní fáze a začlenit iniciativu WSFA do samotné struktury městských i národních strategií v oblasti stravování. To vyžaduje změnu úhlu pohledu: **vnímání školního stravování nikoli jako náklad, který je třeba řídit, ale jako strategickou investici do budoucnosti veřejného zdraví a sociální soudržnosti.** Využitím odborných znalostí národních vedoucích partnerů a podporou mezistátní spolupráce můžeme zajistit, aby poznatky získané v rámci tohoto projektu byly zohledněny v širší odvětvové legislativě a v národních vzdělávacích cílech. Evropská záruka pro děti poskytuje měřítko, ale WSFA poskytuje plán.

### Cesta vpřed

Přechod k odolnému systému školního stravování nakonec závisí na **trvalém úsilí o koordinaci**, posílení role místních aktérů a společné vizi, že každé školní jídlo představuje příležitost k výživě budoucí generace a ochraně naší planety. Rámec je nyní vytvořen. Úkolem pro nadcházející roky je tento přístup rozšířit tak, aby se zdravé a udržitelné školní stravování stalo přirozeným právem každého dítěte v celé Evropě.